

แบบฟอร์ม Knowledge Capture
การวางแผนกลยุทธ์

สรุปโดย นางสาววิภากรัศมี ผิวสวัสดิ์ หน่วยงาน สำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์

1. บริบทหรือความเป็นมา

ทุกหน่วยงานในองค์กร จะต้องมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน แต่จุดอ่อนที่พบคือ หน่วยงานไม่มีกระบวนการวางแผนที่เป็นระบบที่ชัดเจน ทำให้ไม่สามารถวิเคราะห์หรือค้นหา จุดแข็ง จุดอ่อน ที่แท้จริงของหน่วยงานได้ ซึ่งเมื่อนำไปประกอบกับปัจจัยนำเข้าในการวางแผนเชิงกลยุทธ์แล้ว ทำให้แผนที่ได้ไม่สามารถตั้งศักยภาพหรือแก้ไขจุดอ่อนที่จะทำให้หน่วยงานดำเนินการไม่สำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้นการตั้งต้นกระบวนการวางแผนที่ดี ก็มีโอกาที่จะได้แผนงานที่ดีเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กร/หน่วยงานได้

2. วิธีการ/ขั้นตอนหรือกระบวนการที่ได้เรียนรู้

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อให้ได้มาซึ่งแผนยุทธศาสตร์หน่วยงาน ดังนี้

1. ขั้นตอนเตรียมการ

- 1.1 ทบทวนกระบวนการวางแผนที่ผ่านมา มีกระบวนการอย่างไร
- 1.2 แต่งตั้งคณะทำงานวางแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน ที่ประกอบด้วยทุกฝ่าย ส่วน
- 1.3 ขั้นตอนการจัดทำ Gantt chart การวางแผนกลยุทธ์ ที่จะต้องระบุกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ ผลลัพธ์ของแต่ละขั้นตอน ผู้รับผิดชอบ ระยะเวลาในการดำเนินงานในขั้นตอนนี้

2. ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)

2.1 กระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผน
ปัจจัยนำเข้าที่สำคัญที่นำมาใช้วิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผนกลยุทธ์ควรมี ปัจจัยนำเข้าที่สำคัญ ดังนี้ แผนระดับที่ 1, 2, 3, ที่เกี่ยวข้อง, ปัจจัยความยั่งยืนที่เกี่ยวข้อง, ความเสี่ยงของการดำเนินงานสำคัญ, ปัจจัยขับเคลื่อนเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม Value Driver ที่เกี่ยวข้อง, ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา, ความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ, สัญญาณบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญด้านเทคโนโลยี ตลาด ความนิยมของลูกค้า การแข่งขัน และสภาพแวดล้อมด้านกฎระเบียบข้อบังคับ และข้อมูลที่สำคัญของคู่แข่ง เป็นต้น

2.2 กระบวนการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) เป็นกระบวนการในการวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมภายใน, และภายนอกขององค์กร โดยใช้ฐานข้อมูลการวิเคราะห์ศักยภาพขององค์กร และข้อมูลเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน

การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน จุดแข็ง (Strength: S) และจุดอ่อน (Weakness: W) ใช้เครื่องมือ 7s Framework/ Bench Marking การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก โอกาส (Opportunity: O) และอุปสรรค (Threat: T) ใช้เครื่องมือ Five Force และ PESTEL

ในการวิเคราะห์ เพื่อระบุ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร หัวใจสำคัญในการวิเคราะห์ คือ ให้วิเคราะห์ในเชิงการพัฒนาหรือการแข่งขันเมื่อเทียบกับคู่แข่ง หรือเทียบกับผลการ

ดำเนินงานที่ผ่านมา เพื่อที่จะพัฒนางานในหน่วยงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้ดีกว่าเป้าหมายเดิม เป็นการวางแผนกลยุทธ์เพื่อบ่งชี้เป้าหมายใหม่ที่ดีกว่าเดิม หรือมีขีดความสามารถในการแข่งขันเมื่อเทียบกับคู่เทียบ โดยใน SWOT แต่ละตัวจะต้องมีข้อมูล Fact base ประกอบ เพื่อยืนยันว่า SWOT มีความน่าเชื่อถือ และเป็น SWOT ขององค์กรจริง ๆ ไม่ได้มาจากความรู้สึก แต่มีที่มาตามเครื่องมือที่ใช้ค้นหาจริง ๆ เมื่อได้ SWOT แล้วให้นำมาจัดลำดับความสำคัญ ของ SWOT เพื่อนำไปสู่การดำเนินการขั้นต่อไป ในการจัดลำดับความสำคัญจะต้องมีการจัดทำเกณฑ์การให้คะแนนความสำคัญขึ้นมาก่อน เช่น มีความผลต่อความสำเร็จของธุรกิจหลักขององค์กร ฯลฯ โดย SWOT ควรเป็น

S (Strength) เป็นจุดเด่น หรือจุดแข็งซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายในขององค์กร/ เป็นจุดแข็งที่องค์กรมี เมื่อเทียบกับคู่เทียบ/ เป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

W (Weakness) เป็นจุดด้อยหรือจุดอ่อนซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน/ เป็นจุดอ่อนซึ่งเป็นผลมาจาก/ปัจจัยภายใน/ เป็นจุดอ่อนที่องค์กรมี เมื่อเทียบกับคู่เทียบ/ ข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในต่าง ๆ ขององค์กร/ เป็นจุดอ่อนที่องค์กรสามารถควบคุมและแก้ปัญหาได้

O (Opportunity) โอกาสซึ่งเกิดจากภายนอก/ เป็นผลมาจากการที่สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรเอื้อประโยชน์หรือส่งเสริมการทำงานขององค์กร/ เป็นปัจจัยที่อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กร แต่องค์กรสามารถใช้โอกาสเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรได้

T (Threat) อุปสรรค หรือข้อจำกัดที่เกิดจากปัจจัยภายนอก/ เป็นอุปสรรคที่อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กร

จากนั้นวิเคราะห์ SWOT ผ่านเครื่องมือ TOWS Matrix โดยใช้จากผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร และใช้เครื่องมือเชิงกลยุทธ์ TOWS Matrix วิเคราะห์ SWOT องค์กร จัดเรียงและเชื่อมโยงเพื่อกำหนดกลยุทธ์ และทิศทางขององค์กรในอนาคตข้างหน้า ได้อย่างเหมาะสม

2.3 การวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษองค์กร

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge: SC) หรือ อุปสรรคต่อความสำเร็จ โดยวิเคราะห์จากจุดอ่อน อุปสรรค หรือความกดดันภายนอกที่มีผลต่อโอกาสที่องค์กรจะประสบความสำเร็จ เป็นตำแหน่งในการแข่งขันเมื่อเทียบกับธุรกิจเดียวกัน โดยมีที่มาจากภายในและภายนอก

- SC ที่เกิดจากภายใน พิจารณาจากจุดอ่อนและอุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร เมื่อดำเนินการ Ranking SWOT แล้ว ก็สามารถนำจุดอ่อน/ อุปสรรค ที่อยู่ลำดับต้น ๆ มาสังเคราะห์ให้เป็น SC ที่เกิดจากภายในองค์กร อาจเกี่ยวกับความสามารถขององค์กรหรือทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ

- SC ที่เกิดจากแรงกดดันภายนอก จะมาจากความจำเป็นหรือคาดหวังจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ลูกค้าและตลาดรวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของผลิตภัณฑ์ บริการ หรือเทคโนโลยี รวมถึงความเสี่ยงทางการเงิน สังคม ความเสี่ยงหรือความจำเป็นอื่น ๆ

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage: SA) คือ จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบขององค์กรที่สามารถต่อยอดหรือแข่งขันได้ เป็นความสามารถเฉพาะทาง/ ความได้เปรียบในธุรกิจต่าง ๆ มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร/ เป็นปัจจัยช่วยให้องค์กรสำเร็จในเชิงแข่งขันในปัจจุบันและอนาคตเมื่อเทียบกับองค์กรอื่น

ที่มีผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกันโดยทั่วไปความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ มาจากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งหรือทั้งสองอย่างดังนี้

1. ความสามารถพิเศษ เกิดจากการสร้างและเพิ่มพูนขีดความสามารถภายในองค์กร
2. ทรัพยากรภายนอกที่สำคัญในเชิงยุทธศาสตร์ เกิดจากการสร้างและใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอก และคู่ความร่วมมือ

ความสามารถพิเศษองค์กร (Core Competency: CC)

ความสามารถพิเศษองค์กร เป็นความสามารถขององค์กรที่มีความเชี่ยวชาญมากที่สุด โดยวิเคราะห์จากจุดแข็ง และ VRIO Analysis Framework/ สิ่งที่ต้องการเชี่ยวชาญที่สุด ความสามารถพิเศษองค์กรเป็นขีดความสามารถเชิงยุทธศาสตร์ ที่จะสร้างความได้เปรียบในตลาดหรือสภาพแวดล้อมการบริการ เป็นสิ่งที่ท้าทายคู่แข่ง เป็นสิ่งที่ยากที่จะลอกเลียนแบบ สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืนและเสนอบริการที่ไม่เหมือนใคร มีตลาดที่เหมาะสมของตนเอง

การวิเคราะห์ CC ผ่านเครื่องมือ VRIO Analysis Framework ดังนี้

Core Competency: CC	การสร้างมูลค่าให้แก่องค์กร (Value)	ความหายาก (Rareness)	ความยากในการลอกเลียนแบบ (Imitability)	การจัดการองค์กร (Organization)	การประเมิน
มีความเชี่ยวชาญในการ	สูง/ ปานกลาง/ ต่ำ	สูง/ ปานกลาง/ ต่ำ	สูง/ ปานกลาง/ ต่ำ	สูง/ ปานกลาง/ ต่ำ	CC1
.....	สูง/ ปานกลาง/ ต่ำ	สูง/ ปานกลาง/ ต่ำ	สูง/ ปานกลาง/ ต่ำ	สูง/ ปานกลาง/ ต่ำ	CC2

3. การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์เป็นตำแหน่งในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินการที่ต้องบรรลุที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร ทั้งระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว เพื่อเป็นกรอบในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในแต่ละระยะ เพื่อให้การวางแผนยุทธศาสตร์ที่มีกรอบเวลาที่ชัดเจน

การกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ของหน่วยงาน/ องค์กร วิเคราะห์มาจาก SWOT องค์กร SC SA CC ควบคู่กับตัวชี้วัดวิสัยทัศน์แต่ละระยะเพื่อกำหนด SP แต่ละระยะโดยเพื่อเป็นกรอบในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของหน่วยงาน/องค์กร เพื่อขับเคลื่อนองค์กรสู่วิสัยทัศน์องค์กรหรือหน่วยงาน โดยจะต้องกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ 3 ระยะ คือ ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว พร้อมกับกำหนดตัวชี้วัดของ SP แต่ละระยะให้ชัดเจน และควรมีการให้คำจำกัดความของแต่ละระยะให้ชัดเจนด้วย เพื่อให้

สามารถเป็นกรอบการทำงานในขั้นตอนต่อไปที่จะต้องเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์

4. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ คือ การกำหนดจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนขององค์กร หรือการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงหรือการปรับปรุงที่สำคัญ ประเด็นความสามารถในการแข่งขันและการได้เปรียบทางธุรกิจ ส่วนเป้าประสงค์ เป็นจุดหมายปลายทางที่จะขึ้นำการปฏิบัติการให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป็นสภาพในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินการที่ต้องการบรรลุ ซึ่งเป้าประสงค์ที่กำหนดเป็นได้ทั้งระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาว มีตัวชี้วัดที่ชัดเจน และสัมพันธ์กับความสำเร็จของตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์แต่ละระยะ

5. การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (Strategic Formulation) การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ เป็นการดำเนินงาน ที่มีความเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ โดยยุทธศาสตร์จะมุ่งเน้นการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กร โดยคำนึงถึงเป้าหมายที่สำคัญ และการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร เช่น ด้านตลาด ด้านลูกค้า ด้านระบบงาน และกระบวนการทำงานที่สำคัญ รวมถึงพัฒนาและนวัตกรรมที่สำคัญ

ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ระดับองค์กร จะเป็นกรอบกำหนดทิศทางในการจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินงาน ที่มีสอดคล้องกับความสำเร็จของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (นำวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์มาแปลงเป็นยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และโครงการตามลำดับต่อไป) สร้างความอย่างยั่งยืนขององค์กร รวมถึงความสอดคล้องของยุทธศาสตร์ที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

6. การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan Development)

6.1 กระบวนการวางแผนปฏิบัติการ การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัตินั้น หน่วยงานจะต้องจัดทำแผนปฏิบัติการ ที่มีรายละเอียดแผนปฏิบัติการโครงการแบบเหตุผลสัมพันธ์ (Logical Framework Project Planning) มี Gantt Chart เพื่อกำหนดขั้นตอนการทำงาน ระยะเวลาในการดำเนินงานขั้นตอนต่าง ๆ และผู้รับผิดชอบ โดยมีกระบวนการวางแผนปฏิบัติการดังนี้

1. จัดทำแบบฟอร์มแผนปฏิบัติการโครงการตามแผนวิสาหกิจ
2. จัดส่งแบบฟอร์มรายละเอียดแผนปฏิบัติการให้ผู้รับผิดชอบโครงการ จัดทำแผนปฏิบัติการ โดยมีหัวข้อสำคัญที่จะต้องระบุในแผนปฏิบัติการ คือ
 1. ชื่อโครงการ
 2. หลักการและเหตุผล
 3. วัตถุประสงค์
 4. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ
 5. ผลผลิต (output)
 6. ผลลัพธ์ (outcome)
 7. งบประมาณ
 8. ตัวชี้วัด

9. เป้าหมาย
 10. กิจกรรม/ ขั้นตอนการดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบ ในแต่ละขั้นตอนการทำงาน
 11. ระยะเวลาดำเนินการแต่ละขั้นตอนการดำเนินงาน
 12. กระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ
3. เผยแพร่ขั้นตอนการวางแผนปฏิบัติการ เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจเป้าหมายและขั้นตอนการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
4. ประเมินระดับการรับรู้ของแต่ละฝ่ายงานที่เข้าร่วมในขั้นตอนสำคัญขั้นตอนการวางแผนปฏิบัติการ เพื่อให้มั่นใจว่าผู้ที่เกี่ยวข้อง รับรู้ และมีส่วนร่วมในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย
 5. กำหนดระยะเวลารายงานผลการดำเนินงาน
 6. ติดตามการรายงานผลการดำเนินงาน

6.2 การวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ กระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการจะต้องมีความสอดคล้องกับกระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กร เนื่องจากระดับความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการโครงการจะเป็นปัจจัยนำเข้าที่สำคัญปัจจัยหนึ่ง ของการวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กร หากการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย องค์กรก็ไม่สามารถบรรลุยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีขั้นตอนวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ ดังนี้

1. วิเคราะห์ขั้นตอนการดำเนินงานของโครงการ เพื่อระบุปัจจัยเสี่ยงของโครงการ
2. ประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง และระบุสาเหตุของแต่ละความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องของแผนปฏิบัติการ ที่จะทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนด
3. กำหนดมาตรการในการจัดการความเสี่ยง โดยระบุกิจกรรมจัดการความเสี่ยง และกรอบเวลาในการดำเนินการ รวมถึงเป้าหมายของระดับความเสี่ยงที่คงเหลือ
4. ประเมินประสิทธิผลของการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ
5. ปรับปรุงกระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ

3. เทคนิคหรือกลยุทธ์ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้

ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกระดับชั้น ทุกสำนัก ฝ่าย ส่วน งาน ต้องมีความตระหนักรู้ถึงความสำคัญของแผนวิสาหกิจ/ แผนยุทธศาสตร์/ แผนแม่บท ขององค์กร หรือของหน่วยงานก่อน จากนั้นเป็นเรื่องของการมีส่วนร่วมรับผิดชอบในแผนงาน เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรร่วมกัน มีการสื่อสารให้เข้าใจ เพื่อเกิดการยอมรับและมุ่งมั่นที่จะดำเนินการให้สำเร็จตามเป้าหมาย

ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานต้องมีความเข้าใจกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ในระดับสูง ซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในที่สำคัญที่สุด ที่จะขับเคลื่อนแผนงานให้สำเร็จได้

4. ประเด็นความรู้ที่สำคัญ

ขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดคือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) ซึ่งจะประกอบด้วย

1. กระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผน

2. กระบวนการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) เป็นกระบวนการในการวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกขององค์กร โดยใช้ฐานข้อมูลการวิเคราะห์ศักยภาพขององค์กร และข้อมูลเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน จุดแข็ง (Strength: S) และจุดอ่อน (Weakness: W) ใช้เครื่องมือ 7s Framework/ Bench Marking ส่วนการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก โอกาส (Opportunity: O) และอุปสรรค (Threat: T) ใช้เครื่องมือ Five Force และ PESTEL ซึ่งในการวิเคราะห์ เพื่อระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร หัวใจสำคัญในการวิเคราะห์ คือ ให้อาการวิเคราะห์ในเชิงการพัฒนาหรือการแข่งขันเมื่อเทียบกับคู่แข่ง หรืออย่างน้อยต้องเทียบกับผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เพื่อที่จะพัฒนางานในหน่วยงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้ดีกว่าเป้าหมายเดิม เป็นการวางแผนกลยุทธ์เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายใหม่ที่ดีกว่าเดิม หรือมีขีดความสามารถในการแข่งขันเมื่อเทียบกับคู่แข่ง โดยใน S W O T แต่ละตัวจะต้องมีข้อมูล Fact base ประกอบ เพื่อยืนยันว่า S W O T มีความน่าเชื่อถือ และเป็น SWOT ขององค์กรจริง ๆ ไม่ได้มาจากความรู้สึก แต่มีที่มาตามเครื่องมือที่ใช้ค้นหาจริง ๆ

กระบวนการทั้งสองจะทำให้ผู้ปฏิบัติงาน รู้จักตัวตนขององค์กร/ หน่วยงาน เป็นการตั้งต้นของการวางจุดหมายปลายทาง (วิสัยทัศน์) ที่องค์กร/ หน่วยงานจะมุ่งไปได้อย่างมีทิศทาง ท้าทาย และเป็นไปได้ เป็นการตอบสนองบทบาทของการเป็นรัฐวิสาหกิจสาขาทรัพยากรธรรมชาติ และดำเนินธุรกิจได้ตามวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์กร

5. บทสรุป

แผนวิสาหกิจ/ แผนยุทธศาสตร์ ที่ดี จะต้องมีการวางแผนอย่างเป็นระบบ ต้องมีการวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ความสามารถพิเศษองค์กร เพื่อที่จะนำไปกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ ในเชิงปฏิบัติเพื่อให้บรรลุประสิทธิผลสูงสุด ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและบรรลุเป้าหมายระยะยาว ดังนั้นการมีกระบวนการที่ดี ชัดเจน เป็นระบบ ก็จะสามารถนำพาองค์กรตั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ที่ตรงกับบริบทขององค์กรออกมาได้ เพื่อตอบโจทยบทบาทของการเป็นรัฐวิสาหกิจสาขาทรัพยากรธรรมชาติและบทบาทของการเป็นผู้ประกอบการ รวมถึงบทบาทของการตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติ และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 ได้อย่างชัดเจน และเป็นองค์กรหรือหน่วยงานที่มีบทบาทที่ชัดเจน และมีความยั่งยืน



(นายวิจารย์ ไซอการ)

ผู้อำนวยการสำนัก (ระดับ ๑)

สำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์